

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ БИЗНЕС-ГРУППАМИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ (ЧАСТЬ 2)

Опубликовано: журнал «Менеджмент сегодня», №4, с. 30-34. 2004 год

Текст: Мария Евневич

(продолжение, начало см. в №3, 2004 г.)

Мария Евневич (Аналитик-маркетолог ООО «Максидом».
Аспирантка кафедры экономики предприятия и
предпринимательства экономического факультета Санкт-
Петербургского государственного университета. (Санкт-
Петербург) cha@inbox.ru).



Управление в объединениях холдингового типа (ИБГ) осуществляется через систему участия входящих в него предприятий в капитале друг друга. Существует огромное количество видов объединений холдингового типа, и для каждого из них структура управления должна принципиально отличаться. Для того чтобы грамотно выстроить структуру управления, следует сначала разобраться, с каким типом объединения мы имеем дело. Необходимо классифицировать ИБГ и определить, какие предприятия считать входящими в группу, а какие - самостоятельными.

ИБГ: СПОСОБЫ КЛАССИФИКАЦИИ

Совокупность объединений предприятий второй стадии достаточно разнородна и может быть сгруппирована по различным классификационным признакам. Сначала остановимся на существующих и наиболее часто применяемых на практике классификациях интегрированных групп предприятий. Эти классификации имеют, скорее, ценность для внешнего регулирования деятельности объединений.

Многие исследователи проводили классификации внутри совокупности финансово-промышленных групп (ФПГ), подчеркивая их экономическое и хозяйственное многообразие. Большинство классификационных признаков, использовавшихся для ФПГ, могут быть аналогичным образом использованы для ИБГ. Взяв за основу классификацию, предложенную московским исследователем А. Пугиевым (1) для ФПГ, можно предложить аналогичные способы классификации для ИБГ.

Классификации для ФПГ, предложенные А. Пугиевым, изменены и расширены, а классификационные признаки обобщены. Это сделано для расширения совокупности объединений предприятий, которые подпадают под данную классификацию, т.к. понятие ИБГ является более широким, чем понятие ФПГ.

Совокупность ИБГ (в широком смысле) включает в себя разнообразные по типам объединения (см. таблицу).

Таблица. Классификация ИБГ

Классификационный признак	Вид ИБГ
1. По происхождению капитала	Бывшие отраслевые министерства (ведомства) или крупные государственные объединения
	Промышленные предприятия, стремящиеся восстановить или сохранить старые хозяйственные связи, обеспечить нормальное снабжение
	Крупные банки, выступающие инициаторами создания групп, объединения бывшие государственные структуры и частные компании
	Объединения новых (созданных после приватизации) предприятий разных отраслей
2. По территориальному признаку	Региональные
	Межрегиональные
	Транснациональные или международные
3. По признаку легитимности функционирования	Формальные (официально зарегистрированные)
	Неформальные
4. По способу создания	Сформированные по решению органов власти
	Сформированные в инициативном порядке
5. По инициатору формирования	Банковские
	Промышленные
	Торговые
	Нематериальной сферы
6. В зависимости от величины группового оборота	Крупные
	Средние
	Малые
7. По экспортной направленности	ИБГ с участием иностранных партнеров
	ИБГ без участия иностранных партнеров

Пояснения к таблице:

1. По происхождению капитала. Первые три группы объединений — это, большей частью, ФПГ, создававшиеся в процессе приватизации из старых предприятий. Для более широкого понятия, такого, как ИБГ, стоит говорить и об объединениях новых предприятий, созданных уже не государством, а частными лицами.

2. По территориальному признаку. Региональные ИБГ, достаточно четко отражают производственную специфику региона, при этом, если в них входят финансовые институты, то это институты, расположенные на той же территории. Межрегиональные ИБГ — это группы, в рамках которых взаимодействуют предприятия различных регионов. Транснациональные или международные ИБГ — те, в которые входят юридические лица, находящиеся под юрисдикцией других государств, имеющие обособленные подразделения на территории других государств, осуществляющие капитальные вложения на территории других государств.

3. Формальность и неформальность ИБГ может быть рассмотрена в трех смыслах:
 — по признаку легитимности функционирования — действуют формальные группы, официально зарегистрированные в виде ФПГ, и неформальные группы, не имеющие официального статуса;
 — границы формальных групп четко обрисованы; неформальность заключается в нечеткости границ ИБГ; в группу может быть включено большее или меньшее количество предприятий в зависимости от целей группировки;

— существуют относительно прозрачные, формальные группы, где известна структура собственности и руководства и неформальные, для которых характерна непрозрачная структура собственности, неформальное руководство и управление и непрописанные процессы принятия решений, устные договоренности и т. д.;

— формальные объединения — объединения, связи между участниками которых имеют формализованный характер, будь то договорные или финансовые связи.

4. Формирование ФПГ (ИБГ) по решению органов власти (федеральных, муниципальных и т. д., на основе межправительственных соглашений) характерно для периода приватизации. Более поздние ИБГ формировались преимущественно в инициативном порядке.

5. Для ФПГ в конце 90-х был создан юридически зафиксированный показатель размера группы: в зависимости от величины группового оборота ФПГ подразделялись на крупные (с товарооборотом, эквивалентным более чем \$1000 млн), средние (от \$100 до \$1000 млн) и малые (менее \$100 млн). Сейчас само понятие ФПГ приобрело иной, более размытый смысл (раньше под ФПГ понимались только юридически зарегистрированные группы, сейчас к «ФПГ в широком смысле» относят и незарегистрированные группы), и этот показатель уже не столь значим. Тем более что для ИБГ, которые не регистрируются, выделить внутригрупповой оборот труднее, ввиду размытости границ группы. Однако отличать крупные, средние и малые ИБГ необходимо, и данный показатель можно использовать как приблизительный критерий.

Виды ИБГ разнообразны, однако большинство из предложенных классификаций применимы, скорее, для внешнего регулирования ИБГ, чем для построения управленческих структур.

Естественно, для целей управления более важными классификационными признаками ИБГ являются те, которые связаны с их организационной структурой и структурой управления.

ИБГ: УПРАВЛЕНИЕ ЗАВИСИТ ОТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

Остановимся на структуре объединений второй стадии, к которой относятся объединения предприятий холдингового (концернового) типа.

Объединение холдингового (концернового) типа — это объединение нескольких юридически самостоятельных лиц под единым хозяйственным управлением (2).

Управление в объединениях концернового типа осуществляется через систему участия входящих в объединение предприятий в капитале друг друга. Взаимосвязи между предприятиями объединения могут быть как только финансовыми, так и технологическими. Объединение технологически взаимосвязанных предприятий, например, нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей отраслей с сетью автозаправочных станций, называется концерном. Объединение предприятий из разных отраслей, технологически не связанных и объединенных только системой финансового участия называют конгломератом.

Как правило, в объединениях второй стадии существуют отношения субординации, основанные на финансовом участии. Структура таких объединений предполагает наличие основного, управляющего предприятия, владеющего контрольными пакетами акций других, зависимых от него предприятий объединения. Объединение концернового типа (концерн или конгломерат) может быть несубординированным, если система финансового участия построена таким образом, что предприятия, входящие в концерн, относительно равноправны, и одно из них не обладает возможностью контролировать и управлять деятельностью другого. Также существуют концерны, где роль головного предприятия исполняет группа равноправных (в отношении взаимного влияния) предприятий.

Концерны могут быть вертикальными, горизонтальными или смешанными.

Горизонтальный концерн представляет собой объединение предприятий одного уровня технологической цепочки, например, объединение производителей одного и того же вида продукции — с целью укрупнения производства или объединение магазинов — с целью увеличения географической зоны охвата рынка. В горизонтальных концернах связь между предприятиями не носит столь яркого технологического характера, как в вертикальных. Эффект от объединения существенно меньше и не так очевиден. Кроме того, горизонтальный концерн создает опасность ограничения конкуренции.

Вертикальный концерн — это объединение предприятий последовательных звеньев одной технологической цепочки с целью контроля цен на сырье, изменения внутренних цен или с целью контроля над всем процессом производства. Вертикальный концерн устраняет неопределенность во взаимоотношениях с поставщиками и потребителями, и чем выше опасность и тяжелее ущерб от перебоев в каком-либо узле производственной цепочки, тем выгоднее иметь этот узел под контролем концерна.

Смешанный концерн — это объединение предприятий одного или разных уровней технологической цепочки, например, производство и сеть специализированных розничных магазинов («Ливиз»).

Конгломерат может включать в себя как технологически разобщенные отдельные предприятия, так и несколько отдельных цепочек технологически взаимосвязанных предприятий из разных отраслей. В составе конгломерата можно выделить отдельные технологически взаимосвязанные объединения, с экономической точки зрения являющиеся концернами.

Структура управления будет разной для вертикально и горизонтально интегрированного или смешанного объединения. Понятно, что управление вертикальным концерном существенно отличается от управления горизонтальным концерном. Одно дело управлять завершенным технологическим процессом, где на входе — добыча и сырье, а на выходе — конечная продукция, которая достается потребителю (так построены вертикальные нефтяные концерны). И другое дело — управлять широкой сетью однотипных предприятий, рассредоточенных географически или специализирующихся на производстве разных видов продукции, но ведущих аналогичную деятельность — например, сетью магазинов, принадлежащих одному и тому же владельцу (горизонтальный концерн).

Принципы организации управления будут отличаться для технологически взаимосвязанного холдинга (концерна) и диверсифицированного объединения — конгломерата. Наличие технологических связей накладывает свой отпечаток на выстроенную по финансовому принципу структуру управления ИБГ. В отдельные моменты именно технологическая сторона вопроса, а не финансовые взаимосвязи, будет определять вид управленческой структуры ИБГ. Однако, и для концернов, и для конгломерата основной, объединяющей связью все же является финансовая (имущественная) связь. Структура управления зависит от степени финансовой взаимозависимости предприятий в объединении, географического расположения (в одной стране или в нескольких), от количества предприятий в объединении и т. д.

ВОПРОС К ПРЕДПРИЯТИЮ: В ГРУППЕ ИЛИ НЕТ?

Для создания структуры управления объединением второй стадии необходимы отдельные организационные мероприятия. Та форма, в которой эта структура управления будет сформирована, зависит от типа самой бизнес-группы, от ее специфики и особенностей.

Для построения структуры управления ИБГ нужно определять их границы: какое предприятие следует считать включенным в группу, а какое необходимо рассматривать отдельно, как самостоятельное.

Интегрированные бизнес-группы, как объединения предприятий концернового типа, основаны на имущественных связях. В качестве классификационного признака можно использовать собственность и, как следствие, возможность управления этой собственностью.

Юридически, одним из прав, входящим в «пучок прав собственности» является возможность управления — осуществления всей совокупности прав собственности над предприятием (владение, распоряжение, присвоение полезных результатов). При классификации объединений предприятий по признаку собственности, собственность и управление отождествляются. При этом собственность рассматривается как формально закрепленные имущественные права (принадлежность предприятий объединения одному собственнику или группе собственников), а управление — как возможность осуществления прав собственности.

Когда мы говорим «финансовая зависимость» или «имущественная зависимость», мы подразумеваем, что одно из предприятий является держателем акций другого. Но какой пакет акций считать достаточным для того, чтобы эта «зависимость» возникла?

Размер финансового взаимопроникновения предприятий определяют степень их влияния на деятельность друг друга. Это характеризуется долей участия одного предприятия в другом (или холдинговой компании во всех предприятиях): 75%, 50%, 20% и т. д. (в зависимости от организационно-правовой формы предприятий); и формой участия (наличие «золотых», привилегированных акций).

Предприятия по степени финансовой взаимосвязанности могут быть названы:

- дочерними — полностью управляемыми, в зависимости от доли и законодательства (с возможностью продажи, реорганизации, закрытия);
- контролируемыми — с возможностью контролировать деятельность предприятия;
- ассоциируемыми — с разной степенью зависимости, не дающей возможности контроля.

Сложность применения данной классификации заключается в том, что большинство понятий, обозначающих объединения предприятий, являются в российской экономической практике неустоявшимися. Например, когда произносят слово «концерн», могут иметь в виду основное предприятие с относительно независимыми дочерними предприятиями, принимающими самостоятельные решения. А могут иметь в виду и полный контроль основного предприятия, когда, например, дочернее предприятие имеет право самостоятельно заключать сделки не более чем на сумму 10 тыс. руб., а при ее превышении вынуждено ждать централизованных указаний.

Использование данной классификации ИБГ по имущественному признаку дополнительно осложняется непрозрачностью структуры российских предприятий и объединений холдингового (концернового) типа, в частности их структуры собственности.

С одной стороны, классификация ИБГ по имущественному признаку (на основании принципа собственности) видится наиболее обоснованной. С другой стороны, в российских условиях формальная собственность на предприятии не всегда предполагает возможность управления им. В России, как считает ряд исследователей (Старк, Шаванс, Паппэ, Радыгин, Клейнер, Колганов, Бузгалин и др.), выделение такого классификационного признака, как собственность, затруднено по причине того, что понятие собственности в российской действительности и в представлении стран с развитой экономикой различаются.

В современной России функции управления и контроля над деятельностью предприятия могут осуществлять не только формальные собственники, но и смежники, основные поставщики, крупные потребители, государственные структуры, формально собственниками не являющиеся. Например, поставщик давальческого сырья по отношению к перерабатывающему предприятию имеет большие возможности управления и контроля, т. к. переход от давальческого сырья к покупному для предприятия связан с такими затратами, что практически невозможен.

Одновременно наибольшие возможности использования формальных прав оказались не в руках основных собственников, а в руках высшего руководства предприятий, которые обладали такими инструментами, как доступ к инсайдерской информации, административные рычаги контроля над работниками, налаженными связями с представителями органов власти. Это позволяло им прямо контролировать действия одних формальных собственников, прежде всего, работников предприятий и представителей государства, и игнорировать позиции других. Значит, что, будучи формально агентами, реально они выступали как принципалы (3).

В случае если собственность не предполагает возможности управления предприятием, экономический смысл подобной классификации по имущественному признаку теряется.

Объединение предприятий в группы по имущественному признаку в российских условиях не отражает реального контроля над предприятием.

Фактические границы интегрированной группы предприятий выходят за пределы зарегистрированного объединения (по юридическому представлению о группе), и за пределы группы, формально определенной общей собственностью.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИБГ

Становление крупных корпораций — естественный путь развития экономики. Формирование интегрированных групп предприятий в России можно рассматривать как этап развития экономики корпораций. Один из возможных вариантов развития ИБГ (характерный для стран с развитой экономикой) — это трансформация ИБГ в публичные, прозрачные промышленные корпорации. По мере выстраивания корпоративных отношений и стандартных процедур корпоративного управления становится возможным отход собственников от непосредственного управления и превращение их в инвесторов. Такой вариант требует нормализации институциональной среды — т. е. эффективного регулирования экономики, создания правового поля для деятельности корпораций.

Существуют и другие варианты развития — от централизации собственности и управления и вмешательства государства в экономику до дезинтеграции групп. Перспектива дезинтеграции особенно отчетлива для групп, действующих в большом числе различных секторов экономики. Для эффективной работы диверсифицированной бизнес-группы, какими является большое количество ИБГ в России, как считает А. Дынкин, член-корреспондент РАН, заместитель директора Института мировой экономики международных отношений (ИМЭ-МО), необходимо, чтобы у группы было «ядро», представленное не более, чем в трех-пя-ти секторах экономики. Если этих секторов 15-20 — группа превращается в плохо управляемую, что и приводит к последующей дезинтеграции.

Ясно, что в России объединения предприятий будут продолжать существовать и в форме ИБГ, для этого есть множество причин. Форма ИБГ позволяет предприятиям относительно безболезненно (если не в хозяйственном, то хотя бы в юридическом отношении) объединяться и разделяться для ведения совместной хозяйственной деятельности и перераспределения доходов между физическими лицами.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Трансформационная специфика управления российскими ФПГ (региональный аспект), исследование. Пугиев А. С, Москва, 2000.
- 2 Бойко И. П. Лекции по курсу «Экономика предпринимательства». — СПб., 2002.
- 3 Радыгин А., Гутник В., Мальгинов Г. Постприватизационная структура акционерного капитала и корпоративный контроль: «контрреволюция управляющих» // Вопросы экономики. — №10. — 1995.